

## РОЗДІЛ 9. ПАРТНЕРСТВО ПОКОЛІНЬ: ШАНС НА МАЙБУТНЄ

*Тараненко О. О.*

### **9.1 Перспективи розвитку індустрії туризму на засадах партнерства**

Індустрія туризму в Україні включає 80-100 тис. підприємств, закладів та організацій різних видів діяльності й форм власності, в яких працює близько 1 млн працездатного населення, які щороку обслуговують близько 24 млн туристів [1, с. 1]. Вона включає підприємства, що надають послуги з розміщення та харчування туристів, що забезпечують транспортне обслуговування, туристичні фірми з розробки та реалізації туристичного продукту, рекламно-інформаційні туристичні заклади, торгівельні підприємства, підприємства сфери дозвілля в туризмі, страхові компанії та інші підприємства. Кінцевою метою функціонування туристичної індустрії є формування та реалізація туристичного продукту, що об'єднує різномірні галузі та види діяльності як матеріального виробництва, так і невиробничої сфери. Саме він є джерелом доходу для усіх учасників індустрії туризму, за умови, що кожен з них якісно виконує свої зобов'язання. Адже неякісне надання послуги з туристичного продукту хоча б одним з учасників негативно впливає на імідж та фінансово-економічні показники діяльності самого туристичного підприємства та інших постачальників послуг, що пов'язані із ним договірними відносинами.

Проблемам розвитку індустрії туризму присвячені дослідження О. Виноградової, О. Кицяка, О. Любіцевої, М. Мальської, Г. Скляра, Т. Ткаченко та ін. Однак подальших досліджень потребують питання взаємодії різногалузевих підприємств у межах індустрії туризму, зокрема обґрунтування місця та ролі партнерства у цих процесах.

Наявність тісного взаємозв'язку між учасниками індустрії туризму зумовлює об'єктивну необхідність широкого використання партнерства як основи взаємовідносин учасників індустрії туризму у вигляді організованої взаємодії для досягнення найбільш ефективним шляхом загальних економічних, соціальних та інших цілей, здійснюване на основі кооперації.

Відносини партнерства загалом, і державно-приватного зокрема ґрунтуються на наступних принципах:

- рівність перед законом;
- заборона будь-якої дискримінації прав партнерів;
- узгодження інтересів партнерів з метою отримання взаємної вигоди;
- незмінність протягом усього строку дії договору, укладеного в рамках партнерства;
- визнання партнерами прав і обов'язків, передбачених законодавством та визначених умовами договору, укладеного у рамках партнерства;
- справедливий розподіл між партнерами ризиків, пов'язаних з виконанням договорів, укладених у рамках партнерства [2].

Використання підходу «партнерства» не обмежується співпрацею лише з виробниками туристичних послуг, а має поширюватися на відносини з клієнтами, органами державної влади та місцевого самоврядування, недержавними організаціями, працівниками туристичних підприємств, економічними організаціями інтегрованої сфери туризму [3].

Враховуючи багатогалузеву структуру індустрії туризму, партнерство підприємств може мати як вертикальний (між підприємствами різних галузей, одні з яких виступають постачальниками, інші – споживачами), так і горизонтальний характер (між підприємствами однієї галузі або регіону).

Прикладом вертикального партнерства є взаємодія різногалузових підприємств-виробників туристичних товарів та послуг у процесі формування і реалізації туристичного продукту.

Горизонтальне партнерство виступає певною протиположністю економічній конкуренції як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання» [4].

Свідченням переваги партнерських взаємовідносин над конкурентною боротьбою серед підприємств індустрії туризму є сучасні інтеграційні процеси у сфері пасажирських перевезень.

Проявом партнерських відносин у сфері авіаперевезень є створення стратегічних альянсів. В даний час існують кілька великих спілок авіаперевізників, які контролюють більше 60 % всіх авіаційних перевезень.

Найбільшим стратегічним альянсом є «Star Alliances», до якого входять Star Alliance, Air Canada Jazz, Air China, Air New Zealand, Air Nelson, Eagle Airways, Mount Cook Airline, ANA All Nippon Airways, Air Nippon (крім рейсів в Тайпей), Asiana Airlines, Austrian Arrows, BMI, BMI Regional, LOT Polish Airlines, EuroLOT, Lufthansa, Air Dolomiti, Augsburg Airways, Contact Air, Eurowings, Lufthansa CityLine, SAS Scandinavian Airlines System, Shanghai Airlines, Singapore Airlines,

South African Airways, Spanair, Swiss International Air Lines, Swiss European Air Lines, TAP Portugal, Thai Airways International, Turkish Airlines, United Airlines, US Airways. Регіональні члени альянсу: Adria Airways (за підтримки Lufthansa); Blue1 (за підтримки SAS); Croatia Airlines (за підтримки Lufthansa).

Другим за розмірами альянсом авіаперевізників після Star Alliance є SkyTeam Alliance, що створений 22 червня 2000 р. Він об'єднує 11 авіакомпаній на 4 континентах: Air France і KLM, Delta, NWA, Continental, Korean Air, Alitalia, Aeromexico, CSA, China Southern, «Аерофлот» і три асоційованих члени: Air Europa, Copa Airlines и Kenya Airways.

Третім за величиною альянсом авіакомпаній у світі є Oneworld, до його складу входять 10 авіакомпаній. Він був створений у 1999 р. і став першим альянсом авіакомпаній, який використовує централізовану систему управління.

Партнерські зв'язки між членами альянсу забезпечують:

- Frequent flyer program – інтеграція програм лояльності клієнтів, яка дозволяє пасажирам будь-якої авіакомпанії використовувати накопичені милі на рейсах інших авіакомпаній альянсу з таким же рівнем сервісу (не враховуючи найдешевших класів);
- Premium клієнти альянсу мають доступ до всіх залів аеропорту для членів альянсу;
- спеціальні умови для кругосвітніх та аналогічних подорожей рейсами членів альянсу, знижки при замовленні таких індивідуальних рейсів;
- гармонізована служба роботи з клієнтами, налагоджений обмін досвідом між авіакомпаніями альянсу;
- кооперація в розвитку інформаційних технологій;
- створення спільних технічних засобів у різних аеропортах, загальних агентств у великих містах, що представляють всі компанії;
- загальну систему закупівель запасних частин, пального і літаків;
- гармонізацію і взаємне врахування бонусів постійних клієнтів;
- координацію розкладу внутрішніх і міжнародних рейсів та маршрутів всіх членів альянсу, комплексну систему бронювання місць, що забезпечує стиковку рейсів;
- об'єднання маркетингових комунікацій: інтеграцію персоналу і торгових марок, спільне використання інформаційних систем;
- комерційне використання широкої об'єднаної мережі авіамаршрутів (глобальність);
- єдині стандарти обслуговування, що застосовуються всіма учасниками альянсу;
- високий рівень сервісу;
- фінансова незалежність учасників альянсів;
- економія коштів і зниження витрат за рахунок оптимальної

схеми маршрутів (пасажиropотоків);

- розширення зон обслуговування та надання послуг, у тому числі тих, які перевізник самостійно не може забезпечити, що призводить до зростання обсягу перевезень;

- вихід на новий рівень якості обслуговування, що збільшує привабливість перевізників – учасників альянсу;

- можливості кооперації діяльності з іншими видами та сферами надання послуг, і перш за все з турбізнесом [2; 5].

У таких міжфірмових зв'язках здійснюється гнучка координація як стратегічних, так і тактичних цілей, в результаті чого посилюються позиції всіх учасників мережі на ринку.

Свідченням використання партнерських відносин на залізничному транспорті є створення адміністраціями залізниць Німеччини, Австрії та Швейцарії альянсу Trans European Excellence Rail Alliance для узгодження розкладів, тарифів, єдиної техніки продажу квитків та інших спільних дій, що спрямоване на підвищення конкурентоспроможності цих перевізників порівняно із авіаційним транспортом.

Прикладом партнерських відносин між різними видами перевізників є угода про співпрацю між мережею французьких національних залізниць (SNCF) та Star Allienes, якою передбачено організацію доставки пасажирів з деяких міст Франції в аеропорти Парижа швидкісними залізничними поїздами, використовуючи для цих цілей єдиний квиток, як прийнято в авіаційних перевезеннях.

Стратегія протистояння і конкуренції призводить до необхідності розвитку партнерських взаємовідносин. Тому деякі незалежні підприємства вважають за краще об'єднуватися в добровільні союзи. Це явище виникло в Європі, а потім поширилося на Північну Америку. Такі об'єднання, як правило, створюються на базі готелів, що мають однакову стратегію та імідж. Прикладом найбільшого в світі союзу такого типу є Best Western. Таке партнерство дозволяє невеликим готелям протистояти великим готельним ланцюгам.

Також прикладом горизонтального партнерства у туристичній індустрії є проведення туристичних виставок та форумів (наприклад, виставка UITT «УКРАЇНА - Подорожі та Туризм», Український Туристичний Форум, Львівський міжнародний форум індустрії туризму та гостинності та інші), де збираються туристичні оператори, заклади гостинності, національні офіси, міжнародні представництва, перевізники, презентуються останні новинки, проводяться численні наукові семінари, освітні програми та конференції, розглядаються гострі проблеми та визначаються перспективи подальшого розвитку, створюються нові продукти, укладаються контракти на майбутній період. Тобто на перший план виходить співпраця на взаємовигідних умовах, а не перемога у конкурентній боротьбі будь-якою ціною.

Враховуючи особливості взаємодії підприємств індустрії туризму, можна стверджувати, що партнерство є важливим інструментом забезпечення економічної стійкості підприємств індустрії для ефективної діяльності у складних соціально-економічних умовах. Тобто, якщо підприємства промисловості чи торгівлі в операційній діяльності залежні від меншої кількості підприємств-постачальників, то для туристичних підприємств взаємодія з постачальниками туристичних послуг є основою формування туристичних продуктів. Таким чином, взаємовигідна співпраця із надійними партнерами є важливою умовою забезпечення економічної стійкості підприємств індустрії туризму.

Економічною стійкістю підприємства доцільно вважати здатність функціонувати та розвиватись у несприятливих умовах господарювання через упорядкування операційних процесів і параметрів складових внутрішнього середовища підприємства для підтримки його рівноважного стану.

Ключовими характеристиками економічної стійкості є:

- економічна стійкість забезпечується шляхом підтримки оптимального рівноважного стану підприємства як економічної системи;

- економічна стійкість має область, у межах якої допустимим є відхилення економічної системи від рівноважного стану внаслідок впливу зовнішніх і внутрішніх чинників із можливістю повернення до нього;

- для підтримки економічної стійкості підприємства вся сукупність його внутрішніх процесів повинна бути спрямована на приведення параметрів економічної системи до оптимального рівня.

Слід зазначити, що економічна стійкість підприємства проявляється при негативному впливі зовнішнього середовища, але властива підприємству і за відсутності цього впливу. Якщо у зовнішньому середовищі відбуваються зміни нейтральні або позитивні для розвитку підприємства, то їх можна використовувати лише з урахуванням наслідків для його економічної стійкості. У процесі розвитку підприємства відбувається реалізація різних заходів, які спричиняють кількісні зміни у внутрішньому середовищі для підвищення його якісного рівня, що може супроводжуватися тимчасовим розбалансуванням економічної системи і відхиленням від стійкого стану. Таке відхилення є допустимим, але необхідно враховувати стан зовнішнього середовища діяльності підприємства та підтримувати це відхилення у межах зони економічної стійкості. Особливу увагу на відхилення економічної стійкості слід звертати при реалізації заходів для короткострокового підвищення фінансових результатів, оскільки при цьому може відбутися розбалансування внутрішнього середовища підприємства з виникненням

довгострокових негативних наслідків, якщо не відбудеться вчасного повернення мікроекономічної системи до оптимального рівня економічної стійкості.

Підприємство, залежно від власного потенціалу, в тій чи іншій мірі може впливати на середовище функціонування і змушене саме пристосовуватись до його змін. У будь-якому випадку оптимальність стану внутрішнього середовища підприємства залежатиме від стану параметрів зовнішнього середовища в певний момент часу, що відповідним чином буде відбиватися на діяльності підприємства.

Розвиток партнерських відносин між підприємствами індустрії туризму дозволяє підвищити їх економічну стійкість завдяки зниженню рівня негативного, неконтрольованого впливу зовнішніх чинників на їх діяльність, підвищення рівня стабільності розвитку самої індустрії.

Отже, індустрія туризму є складним багатогалузевим комплексом, ефективний розвиток якого повинен здійснюватися на засадах партнерства між усіма її учасниками, що дозволить підвищити рівень їх економічної стійкості та забезпечить стабільні фінансово-економічні результати діяльності в мінливих ринкових умовах господарювання.

### *Інформаційні джерела до підрозділу 9.1*

1. Еще раз о туризме // Украинская туристическая газета. – 2014. – № 10. – С. 1.
2. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р № 2404-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>. – Назва з екрана.
3. Скляр Г.П. Сталий розвиток сфери туризму на засадах партнерства / Г.П. Скляр, Н.М. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 2. – С. 126-130.
4. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>. – Назва з екрана.
5. Подреза С.М. Авіаційні альянси як наслідок глобалізації економіки в світовій авіації / С. М. Подреза, В. О. Новак, Г. С. Гуріна // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – № 28 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/11>. – Назва з екрана.
6. Новиков В. С. Инновации в туризме: учебное пособие / В. С. Новиков. – М.: ИЦ «Академия», 2007. – 208 с.